

Programa de Desenvolvimento de Gestores Líderes – um caso prático de gestão de pessoas da Embrapa Gado de Corte



GESTÃO DE PESSOAS

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

Embrapa Gado de Corte

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

Documentos 239

Programa de Desenvolvimento de Gestores Líderes – um caso prático de gestão de pessoas da Embrapa Gado de Corte

José Roberto de Souza Freire

Cleber Oliveira Soares

Margarida Maria de Figueiredo Pinheiro

Fernando Faleiros de Oliveira

Paulo Henrique Nogueira Biscola

Janaína Paula Marques Tanure

Embrapa

Brasília, DF

2017

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos na:

Embrapa Gado de Corte

Av. Rádio Maia, 830, Zona Rural, Campo Grande, MS, 79106-550

Fone: (67) 3368 2000

Fax: (67) 3368 2150

<http://www.embrapa.br/gado-de-corte>

<https://www.embrapa.br/fale-conosco/sac>

Comitê de Publicações da Unidade

Presidente: *Thais Basso Amaral*

Secretário-Executivo: *Rodrigo Carvalho Alva*

Membros: *Alexandre Romeiro de Araújo, André Dominghetti Ferreira, Andréa Alves do Egito, Kadajah Suleiman Jaghub, Liana Jank, Lucimara Chiari, Marcelo Castro Pereira, Mariane de Mendonça Vilela, Rodiney de Arruda Mauro, Wilson Werner Koller*

Supervisão editorial: *Rodrigo Carvalho Alva*

Revisão de texto e Editoração Eletrônica: *Rodrigo Carvalho Alva*

Imagens da capa: *Autores*

1ª edição

Versão online (2017)

Todos os direitos reservados.

A reprodução não-autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Embrapa Gado de Corte.**

Programa de Desenvolvimento de Gestores Líderes – um caso prático de gestão de pessoas da Embrapa Gado de Corte [recurso eletrônico] / José Roberto de Souza Freire... [et al]. – Campo Grande, MS: Embrapa Gado de Corte, 2017.
38 p. (Documentos / Embrapa Gado de Corte, ISSN1983-974X ; 239).

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.

Modo de acesso: <<http://www.cnpqc.embrapa.br/publicacoes/doc/DOC239.pdf>>

Título da página da Web (acesso em 30 de novembro de 2017).

Outros autores: Cleber Oliveira Soares; Margarida Maria de Figueiredo Pinheiro; Fernando Faleiros de Oliveira; Paulo Henrique Nogueira Biscola; Janaína Paula Marques Tanure.

1. Gestão empresarial. 2. Programa de Desenvolvimento de Gestores. 3. Instituições públicas. 4. Embrapa Gado de Corte. I. Série.

CDD 350

© Embrapa Gado de Corte 2017

Autores

José Roberto de Souza Freire

Doutor em Administração de Empresas - USCS,
Analista A, Embrapa Gado de Corte, Campo
Grande, MS

Cleber Oliveira Soares

Doutor em Ciências Veterinárias pela Universidade
Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).
Pesquisador da Embrapa Gado de Corte, Campo
Grande, MS

Margarida Maria de Figueiredo Pinheiro

Especialista em Gestão Empresarial pela FGV.
Analista da Embrapa Gado de Corte, Campo
Grande, MS

Fernando Faleiros de Oliveira

Psicólogo, Mestre em Psicologia, Analista,
Embrapa Gado de Corte, Campo Grande, MS

Paulo Henrique Nogueira Biscola

Mestre em Administração de Empresas pela
Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP),
Pesquisador da Embrapa Gado de Corte, Campo
Grande, MS

Janaína Paula Marques Tanure

Bióloga, Mestre em Genética e Melhoramento,
Analista, Embrapa Gado de Corte, Campo Grande, MS

Sumário

Apresentação	7
Introdução.....	9
Texto e contexto de liderança	10
Programa de Desenvolvimento de Gestores Líderes.....	12
Objetivos do Programa PDGL	12
Módulo I – Liderança Compartilhada	13
Módulo II – Liderança Colaborativa	15
Módulo III – Competências Conversacionais.....	16
Módulo IV – Interação Humana Produtiva	17
Módulo V – Gestão de Equipes – cocriação	18
Avaliação de reação	20
Oficina do Programa de Desenvolvimento de Gestores Líderes	22
Metodologia da oficina de trabalho	27
Resultados esperados	33
Propósitos	34
Considerações finais	35
Referências	36

Programa de Desenvolvimento de Gestores Líderes – um caso prático de gestão de pessoas da Embrapa Gado de Corte

José Roberto de Souza Freire

Cleber Oliveira Soares

Margarida Maria de Figueiredo Pinheiro

Fernando Faleiros de Oliveira

Paulo Henrique Nogueira Biscola

Janaina Paula Marques Tanure

Apresentação

Manter a competitividade em alta é um desafio permanente para toda a Instituição. Uma das ferramentas para sustentar essa capacidade é a gestão estratégica. Um processo que deve ser compartilhado com todos os níveis da organização, buscando o entusiasmo, envolvimento e comprometimento de todos.

Neste contexto a Unidade desenvolveu um Programa de Desenvolvimento de Gestores Líderes, buscando fortalecer ações de liderança transformadora na tomada de decisão e nos resultados com efetividades.

Os princípios do Modelo Integrado de Gestão com foco na gestão da qualidade enfatizam a importância da atuação de liderança direcionada para uma capacitação contínua em que a Instituição deva criar mecanismo funcional para aprimorar suas competências evidenciando uma ação proativa.

Dessa forma, a capacitação busca impulsionar as ações comportamentais do indivíduo, fortalecendo a responsabilidade compartilhada do líder, nas práticas gerenciais e organizacionais. Caracteriza-se como um dos principais instrumentos de desenvolvimento de gestão de pessoas da Embrapa, tendo como base uma ação de contexto estruturante com

foco nos resultados da pesquisa de clima organizacional e qualidade de vida no trabalho, realizados em 2014 pelo Departamento de Gestão de Pessoas - DGP/Embrapa -Sede.

Por meio dessas ações comportamentais será possível a construção de vínculos entre a estratégia e as metas estabelecidas, em que os Gestores Líderes desenvolvam um sistema gerencial participativo e colaborativo entre seus pares e colaboradores e promovam, assim, um realinhamento estratégico para alcançar os resultados esperados.

Cleber Oliveira Soares

Chefe-Geral da Embrapa Gado de Corte

Introdução

A literatura é rica na abordagem sobre o estudo da liderança, não há uma fórmula mágica para ser aplicada, grandes pensadores como Kotter & Cohen (2013) ressalta “para promover qualquer transformação bem-sucedida, é preciso mudar mais que apenas a estrutura e as operações de uma organização, é necessário mudar comportamentos”.

Para Kotter & Cohen (2013) não basta ser um bom administrador. É necessário, mas não é o suficiente. Argumentam que as iniciativas de mudança não raro fracassam porque os líderes confiam excessivamente em dados e em análises para conquistar o apoio das equipes, em vez de mostrar ou de fazer, com criatividade, algo que mexa com as emoções dos participantes e os inspire a partir para a ação.

Ambiente de alto desempenho é onde as pessoas querem fazer os trabalhos. O líder esclarece as metas, acompanha e espera o resultado. As pessoas fazem não porque são mandados, mas porque realmente querem e são desafiados ao alcance dos resultados Mandelli (2010).

Liderar com as pessoas e não liderar as pessoas. Quando perguntaram aos 75 membros do conselho consultor da Stanford Graduate School of Business qual a capacidade mais importante do líder, a resposta foi quase unânime: autoconhecimento (George, 2003).

Liderar é um exercício que exige autoconhecimento e constante aprimoramento de habilidades e competências. Para obter o máximo de uma equipe em um ambiente de confiança e colaboração, o líder precisa entender como seu estilo de liderança interfere no desempenho da equipe e na instituição.

Compreender o ser humano no ambiente de trabalho passa por compreender o sentido que este dá à sua própria vida, afirma Chanlat (1996). A intenção é tornar cada parte responsável pelo todo, estimulando o comprometimento no sucesso da organização. É uma postura empreendedora que envolve a todos na implantação das estratégias traçadas, sem medo do espírito crítico tão presente no dia a dia.

A Embrapa como uma instituição pública de desenvolvimento tecnológico tem a preocupação em manter seus Gestores Líderes e demais colaboradores em sintonia com o Planejamento Estratégico da empresa e em posição de liderança, atualizando os novos gestores na gestão com pessoas.

Esta ação de aperfeiçoamento será direcionada para a capacitação de gestores e potenciais líderes, em competências estratégicas, visando aperfeiçoar o desenvolvimento deste nível gerencial, para que haja um alinhamento do pensamento estratégico da empresa com as práticas gerenciais trabalhadas com os Gestores e Diretorias.

Com este pensamento e no foco da melhoria contínua do desempenho, e do resultado do clima organizacional, a Chefia Geral da Unidade lançou o desafio aos Setores: Gestão de Pessoas e Núcleo de Desenvolvimento Institucional uma meta de desenvolvimento de gestores líderes. Elaborar um programa de capacitação de liderança transformadora.

Investir na capacitação do Programa de Desenvolvimento de Gestores Líderes – PDGL propicia a base para que os gestores vençam o desafio de liderar equipes de alto desempenho em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação - PD&I, apresentando os novos paradigmas da liderança e como exercê-los. Poderíamos chamar esse programa de transcendendo à hierarquia para uma governança com efetividade.

Texto e contexto de liderança

Liderança pressupõe relacionamento, que pressupõe conversa. A competência “comunicação influenciadora” é cada vez mais um fator competitivo para o compartilhamento de ideias e visões e para a articulação de parcerias e alianças. Para desenvolver essa competência (muitos já entenderam isso), o líder deve deslocar o foco da voz para o ouvido, apurando sua capacidade de escuta ativa. E ele também precisa ter tempo, externo e interno, para as diferentes pessoas envolvidas (TANURE, 2016).

Em um ambiente de competição, há um mito em que o líder precisa mostrar que é bom, e ainda acreditar que a melhor maneira de fazer isso é virar um super-homem, concentrar responsabilidade e, centralizar as decisões. Esta atitude, dificilmente traz compartilhamento. O líder deve demonstrar humildade e simplicidade, reconhecer suas limitações e utilizar a energia da equipe para ampliar as próprias competências.

Para Schirato (2004) o discurso louva o trabalho em equipe, mas a prática empurra o líder a tomar cada vez mais decisões solitárias, o profissional só consegue delegar se estiver bem resolvido. Em sua vida profissional e pessoal, do contrário a insegurança o massacra e ele sempre vai achar que consegue fazer melhor que os outros.

Os atributos de um líder podem ser categorizados da seguinte forma (ULRICH et al, 2000): (1) como os líderes são – envolve os valores, motivos, traços pessoais e caráter; (2) o que os líderes sabem – refere-se às suas habilidades e capacidades; (3) o que os líderes fazem – tem a ver com questões comportamentais, hábitos, estilos e competências.

A diferença entre o Chefe e o Líder é uma questão de comportamento – atitude. O Chefe pode ser um bom líder, desde que ele se preocupa com os resultados e com as pessoas. A figura do Chefe está atrelada ao cargo, à autoridade pela função, enquanto do Líder pela negociação com a equipe.

Dentro deste texto e contexto e com base na pesquisa de clima organizacional e qualidade de vida no trabalho, coordenado pelo Departamento de Gestão de Pessoas (DGP), realizado em 2014, buscou-se fundamentar as ações práticas para produzir o Programa de Desenvolvimento de Gestores Líderes - PDGL constituindo-se na capacitação dos gestores e potenciais líderes da Unidade.

Portanto, esse programa constitui uma etapa de intervenção de capacitação contínua no processo de mudanças estruturais comportamentais do indivíduo, fortalecendo a responsabilidade compartilhada, nas práticas gerenciais e organizacionais desejada pela Embrapa no Programa Corporativo Clima Organizacional e Qualidade Vida no Trabalho.

Programa de Desenvolvimento de Gestores Líderes

A Embrapa Gado de Corte desenvolveu entre 2015 a 2017 o Programa de Desenvolvimento de Gestores Líderes – PDGL, programa que propicia a base para que os gestores vençam o desafio de liderar equipes de alto desempenho em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação - PD&I, apresentando os novos paradigmas da liderança e como exercê-los.

Numa abordagem inovadora e diferenciada o Programa com duração de 30 (trinta) meses, dividido em 05 (cinco) módulos e intercalados com 04 (quatro) oficinas. O primeiro módulo trata-se da liderança compartilhada; o segundo módulo da liderança colaborativa; terceiro módulo das competências conversacionais; quarto módulo da interação humana produtiva e o quinto módulo de gestão de equipes e cocriação.

Inicialmente foi desenvolvido para os gestores: chefias, supervisores e substitutos dos setores, bem como, responsável de área que estão ou estarão envolvidos no processo de gestão da Unidade e no apoio ao processo de inovação da Embrapa. Com o desenvolvimento do PDGL os gestores sentiram a necessidade que sua equipe também fosse capacitadas e estendessem aos demais colaboradores.

Para atender esta demanda foi criado o Programa de Desenvolvimento de Líderes – PDL, estendido aos demais colaboradores nos mesmos moldes do PDGL, dependendo de disponibilidade orçamentária.

Objetivos do Programa PDGL

- Oferecer oportunidades para o aprimoramento das competências comportamentais exigidas para a execução do papel de líder participativo num ambiente de interação e trabalho científico com foco na geração do conhecimento em pesquisa, desenvolvimento e inovação – PD&I.

- Identificar e analisar as competências e comportamentos exigidos para a execução do papel de líder colaborativo num ambiente de interação e trabalho de equipe com foco na geração das competências conversacionais.
- Aprimorar o autoconhecimento, propiciando uma base comportamental para a avaliação de desempenho dos seus liderados na geração de conflitos e assumindo responsabilidades nas tomadas de decisões.

Módulo I – Liderança Compartilhada

Neste módulo, ao final da capacitação os participantes deverão ser capazes de conhecer as competências e comportamentos exigidos para a execução do papel de líder colaborativo num ambiente de interação e trabalho coletivo, com foco na negociação, assim como gerar um plano de ação para o desenvolvimento destas competências.

A programação neste módulo foi de dois dias integral com um total de dezesseis horas discutindo estilos de liderança, as quatro competências de um líder: domínio pessoal, inteligência relacional, pensamento sistêmico e o manejo de dificuldades e conflitos.

Contexto do Módulo I

Na dimensão humana é necessário desenvolver as competências técnicas, operacionais e comportamentais, inicialmente em grupos específicos de empregados, visando melhorar o processo de criação da cultura de trabalho coletivo e colaborativo voltado para a geração de conflitos e tomadas de decisões. Neste contexto, um dos temas que se sobressai é a liderança, que no paradigma de gestão demanda competências especiais, de seus líderes e liderados para que atuem de forma coletiva e colaborativa.

Liderança está relacionada diretamente no comportamento humano com a organização. Um dos principais aspectos de desafio está na relação entre os colaboradores e a instituição. O que a instituição deseja, e o que os colaboradores como equipe alcançam como resultado esperado, tais como: inovação de tecnologias, distribuição de metas, prazo e outros, assim como, as esferas de competências decisórias dependem de parcerias, negociação e muito diálogo. A essência da mudança está na dimensão humana.

Compartilhar a autoridade por meio da responsabilidade entre duas partes, a instituição e o colaborador contribui para uma Instituição cada vez mais proativa, de modo a utilizar os talentos necessários para a inovação e a obtenção dos resultados esperados. Analisando onde há necessidade de desenvolvimento na capacidade de colaboração em si mesmo e no ambiente de trabalho (equipes, problemas, projetos e desafios).

Avaliação tipológica

A capacitação do I Módulo foi seguida por um diagnóstico de avaliação tipológica com devolutiva individual aos participantes da capacitação. O instrumento avalia a personalidade através das escolhas situacionais que cada indivíduo faz, baseado na tipologia *Jungiana*, identificando as características tipológicas encontradas em cada líder e potencial líder.

Para obter o máximo de uma equipe em um ambiente de confiança e colaboração, o líder precisa entender como seu estilo de liderança interfere no desempenho da equipe e na instituição.

No caso da Embrapa Gado de Corte a equipe de gestores apresentou perfil voltado para extroversão, sensibilidade e sentimento, que tende às seguintes características: orientar-se pelo que é objetivamente dado, dirigindo sua atenção para o mundo externo de fatos, coisas e pessoas e apreciando a ação; confia em seus sentidos para compreender objetivamente uma situação, preferindo trabalhar com dados reais e objetivos, sendo prático e realista, costuma observar detalhes e necessitar de dados concretos para avaliar uma situação; por fim, liga-se à dimen-

são valorativa das pessoas e coisas, voltando para as relações pessoais e tendo forte atração pela história e pelas tradições dos que o cercam.

Módulo II – Liderança Colaborativa

O objetivo deste módulo é desenvolver competências técnicas e comportamentais, visando melhorar o processo de criação da cultura de trabalho coletivo e colaborativo voltado para a resolução de conflitos e tomadas de decisões, para que os líderes e liderados da Unidade atuem de forma coletiva e colaborativa.

A programação neste módulo de capacitação da liderança colaborativa foi organizada por dois dias integrais com um total de 16 horas, com os seguintes conteúdos programáticos: atitudes necessárias à mudança, princípio de sistemas de conversações organizacionais, atributos de um líder colaborativos, bem como inteligência relacional, domínio pessoal, pensamento sistêmico e capacidade cocriação.

Contexto do Módulo II

Muitas vezes o líder frente a um plano de ação ou projeto, tenta fazer tudo sozinho e isso é muito trabalhoso. Neste caso, não lidera e sim executa, ou o líder busca sempre a concordância da equipe, e isso não é liderar.

O importante é a busca do consenso, que também é ambíguo e contraditório, muitas vezes o líder percebe que a decisão por consenso também não funciona. Hoje mais do que nunca, os colaboradores querem ter a oportunidade de manifestar sua opinião aberto e honesto. Esse processo de tomada de decisão em conjunto leva tempo e, é necessário criar um ambiente propício para isso ocorra.

A liderança colaborativa só aprende passando por essa experiência (mesmo que o tempo parece um paradoxo) por meio da sensibilidade

coletiva surge solução ou decisão. Não é de surpreender que a solução ou a ideia seja muitas vezes melhor do que uma pessoa poderia ter alcançado sozinha. E a palavra chave neste processo é relacionamento.

A melhoria do processo de liderança é o *feedback*, uma palavra muito falada e pouco aplicada, é muito importante para um líder, saber ouvir e receber sugestões, bem como, negociar e intermediar a comunicação entre liderados, tomando decisões precisas e clara para o bom desempenho do trabalho.

Módulo III – Competências Conversacionais

Neste módulo busca identificar as competências e comportamentos necessários para a construção e manutenção de um ambiente saudável e gerador de resultados. Identificar e estabelecer uma comunicação efetiva entre os membros de sua equipe na Unidade. Em que os participantes sejam capazes de conhecer e exercitar, com maior profundidade as competências conversacional e relacional num ambiente de trabalho.

Seguindo uma programação, neste módulo a capacitação foi de dois dias integrais, com um total de 16 horas reflexiva e proativa. Nas discussões foram evidenciados os modelos mentais e alguns pressupostos que nos leva a fazer determinada interpretação e ação na vida. Por exemplo: a maneira pela qual nosso grupo respondeu efetivamente aos desafios do passado passa a ser a única maneira correta de responder aos desafios do presente e do futuro. Esses juízos nos condicionam nossas ações que construímos no presente, a partir de experiências passadas e condicionam o futuro.

Contexto do Módulo III

Conversações é a maneira como os colaboradores descobrem o que sabem, compartilham com seus colegas, e neste processo criam novos conhecimentos e novas ações. Podemos inferir que conversa-

ções é a própria instituição de pesquisa. A capacidade de construir e utilizar redes de relacionamento, identificando oportunidades interna e externa para a Embrapa e seus parceiros, mobilizando os esforços da equipe.

Para Echeverría (2003) escutar efetivo é o fator fundamental da linguagem. Falamos para sermos escutados, o escutar valida o falar. A maioria dos problemas que enfrentamos na comunicação surge do fato de que as pessoas não se dão conta de que escutar difere do falar.

Módulo IV – Interação Humana Produtiva

Neste o módulo, os participantes deverão ser capazes de analisar as diferenças individuais e o impacto do comportamento no ambiente e nas pessoas em um processo conversacional e produtivo, entre as equipes de trabalho na Unidade e exercitar, com maior profundidade as competências de liderança participativa.

A programação neste módulo foi de dois dias integral com um total de dezesseis horas discutindo os seguintes objetivos específicos: entender os elementos da inteligência emocional e seu impacto nas reações; entender como ampliar resultados em seu papel de líder, equilibrando relacionamento e prioridades; planejar, monitorar e avaliar em conjunto o desempenho da equipe; elaborar uma proposta de ações a ser trabalhada com sua equipe de trabalho.

Contexto do Módulo IV

O processo de interação humana encontra-se na organização pelo inter-relacionamento e afinidade entre pessoas, coisas e tarefas. E a forma como se dão essas interações influencia os resultados na empresa e consequentemente criando a cultura organizacional.

Por consequência, os valores organizacionais são fortemente compartilhados e o sistema de significados difundidos como representações mentais entre as pessoas, exemplos: faça seu superior pensar que você não tem problemas, mesmo se os tiver; assuma riscos, mas não se equivoque; diga a verdade, mas não traga más notícias; trabalhe em equipe, mas lembre-se de o que realmente conta é o seu desempenho individual; expresse suas ideias com autonomia, mas não contradiga seus superiores; faça perguntas, mas nunca admita ignorância.

Observa-se que esses valores vão se formando durante anos e encadeando entre os colaboradores mais antigos e os mais novos na empresa. Este é o motivo que leva Mintzberg (2003) a propor que se inicie a alteração das mudanças pelos símbolos, ritos, mitos e logotipos. Colocado de outra forma, entende-se que é necessário mudar, antes de qualquer coisa, os padrões de comportamento dos gestores líderes.

A origem dos problemas de gestão está na postura dos líderes. Na medida em que o gestor passa pelo desenvolvimento de liderança, ele começa a ter uma noção mais clara do seu papel e de sua missão, bem como seu estilo de relacionamento com pares, superiores e liderados e como esse estilo impacta no clima e no resultado da instituição. E esta capacitação contribui para elevar seu desempenho o que, por sua vez, influencia as equipes num processo em cascata irradiando positivamente pela Instituição.

Módulo V – Gestão de Equipes – cocriação

Ao final deste módulo os participantes deverão ser capazes de identificar e analisar as dimensões da capacidade de trabalhar em equipe e os elementos que contribuem na Cocriação para uma nova postura diante do processo inovador, voltados à quebra de paradigma dos produtos e serviços de PD&I vigentes.

A programação neste módulo foi de dois dias integral com um total de dezesseis horas. Tendo como objetivos específicos: Identificar elementos que contribuem com a cocriação; planejar e elaborar as relações que envolvem cada estágio da inteligência competitiva; elaborar estratégias de tomada de decisões de cada estágio de cocriação.

O conteúdo programático envolvido foi: Pensamento sistêmico e rede de colaboração; Os desafios das rotinas e as impregnações estratégicas e do ritmo estratégico – como agir; liderança adaptativa – como atuar; tomada de decisão no modo colaborativo; plano de ação cocriação.

Contexto do Módulo V

Cocriação é uma forma aberta e colaborativa que busca solucionar desafios reais, unindo setores, cliente e fornecedor com foco na geração de valor para ambos, em um mundo cada vez mais conectado. Cocriação surge como um processo de engajamento de pessoas para inovação em busca de soluções; portando cocriação é união de ideias com as partes interessadas ou intervenientes, usando a inteligência coletiva (*stakeholders*) para busca de soluções.

No sistema de cocriação de valor as instituições desenvolvem parcerias entre seus clientes internos e externos, para solução de problemas coletivamente, convidando a realizarem junto o que tem promovido agregação de valores aos produtos e serviços. Essas interações fortalecem a capacidade da instituição na utilização de recursos dos parceiros na rede.

A Embrapa como uma empresa do conhecimento em PD&I, os seus gestores líderes, necessitam conhecer, praticar e gerir a cocriação de valor de processos de soluções tecnológica. Atualmente, há uma crença que a cocriação pertence somente a uma área. Essa compreensão e integração tem que ser melhorada, em que os líderes possam estimular a geração de soluções para problemas reais em seu setor/área com base em seus conhecimentos. O estado-da arte nessa área do conhecimento em PD&I define o nível de resultados da organização.

Avaliação de reação

Todos os módulos passaram por uma avaliação de reação, conforme modelo corporativo da Embrapa, oferecendo subsídios para os gestores de gestão de pessoas vislumbrando o sucesso ou corrigir alguns pontos que não alcançaram os objetivos desejados.

Essa avaliação tem uma escala de variação entre 0 a 10, o nível de aprendizagem dos módulos alcançou uma média 8,8; considerado muito bom e o nível de aplicabilidade, quanto ao uso prático da capacitação alcançou uma média 8,6 muito positiva.

Depoimentos dos participantes

“Filipe Simões, supervisor do SPAT comenta que é uma oportunidade de imergir em questões importantes de gestão e parabeniza o Setor de Gestão de Pessoas pela intenção”.

“O analista Evaldo de Oliveira do SOF também considera importante e necessária às capacitações, porém, ele acredita que a programação de datas, uma vez definidas não devem ser alteradas tendo em vista os trabalhos de cada um, que são programados conforme as datas anunciadas e as mudanças atrapalham um pouco”.

Eliana Cézar (2015)

Supervisor do NCO Rodrigo Alva. “Em um treinamento de lideranças, em um primeiro momento nossa expectativa é de que serão lapidadas características positivas em nosso modo de coordenar uma equipe. No entanto, percebi que o ganho do treinamento veio da observação do outro e da conscientização de que o aprendizado é constante e a adaptação, necessária. Se não nos atentamos, passamos a atuar em uma esfera em que achamos certo tudo o que fazemos. Se não houver um embasamento, uma lógica, um princípio e, principalmente, uma atuação de liderança, o achismo não vale de nada”.

Pesquisador e supervisor do Grupo de Pesquisa em Produção Animal,
Paulo Cançado.

“Enquanto supervisor, um dos maiores desafios é fazer com que nossos colaboradores deem o máximo de si, descobrir qualidades individuais e valorizá-las em benefício da equipe. Nesse sentido, o treinamento realizado acertou em cheio, pois discutimos meios para isso e tivemos a oportunidade de realizar exercícios. Saio dessa experiência me conhecendo melhor e também a Empresa, com energia renovada e muitas ideias para aumentar o comprometimento da equipe e, consequentemente, o sucesso no alcance dos resultados”.

Kadijah Suleiman (2016)

Síntese de reportagem

Investir (mais) em diálogo é foco da capacitação de gestores.

“Compreender processos emocionais é um caminho de descobertas que permite que tenhamos mais consciência daquilo que sentimos”, Sonia Braga, facilitadora.

Supervisores e substitutos participaram de mais um módulo do Programa de Desenvolvimento de Gestores Líderes (PDGL). Intitulado “Interação humana produtiva”, ele é uma continuação da etapa anterior de competências conversacionais e tem como objetivo aprofundar o assunto, promovendo a liderança compartilhada e colaborativa. O treinamento foi ministrado, pelas facilitadoras Sonia Braga e Laura Magalhães, do Sistema Humano Integral (DF).

“A proposta é criar um ambiente comportamental, onde os líderes possam entender sua capacidade de aprender com o outro e a capacidade de agir com sabedoria, dentro de um controle emocional em uma relação em grupo. O foco está na inteligência emocional”, explica José Roberto Freire, responsável pelo PDGL. Além dele, o Programa é coordenado por Fernando Faleiros e Margarida Pinheiro (SGP), Paulo Henrique Biscola (NDI), Janaína Tanure (UGQ) e Cleber Soares (chefia geral).

O administrador ressalta o quanto é “difícil ser líder, porque não se nasce

pronto para isso. Além disso, uma coisa é ser líder em uma situação controlada, outra é enfrentando adversidades, estressantes e imprevistas”. Para isso é necessário “um aprofundamento em nossa capacidade de interação e estabelecermos relações mais autênticas, a fim de desenvolvermos uma vida pessoal e profissional saudável, com menos custos e esforços do que usualmente despendemos”, sugere Sonia Braga.

José Carlos Peixoto, gestor de campos experimentais (SCE), considera “o diálogo importante e que por meio dele as relações tendem a melhorar e melhoraram (no seu caso) e é possível mostrar à equipe a necessidade de transformações”. Sonia Braga reforça que “de um encontro para outro se identificou pessoas mais maduras, com maior capacidade reflexiva e consciência de sua responsabilidade. Isso é um grande passo e não é nada trivial”.

As mudanças percebidas também por José Roberto são resultados de fato de um amadurecimento do grupo de gestores, inclusive, com redução no número de reclamações em relação a metas e tarefas. Ele comenta ainda que uma das maiores dificuldades nesse processo é trazer para a si a responsabilidade como líder e sair em busca de alternativas.

Reportagem: Dalízia Aguiar (2017)

Oficina do Programa de Desenvolvimento de Gestores Líderes

A oficina do programa de PDGL prevê a formação coletiva em um trabalho prático, onde as equipes que participaram da capacitação irão discutir questões previamente elaboradas com base na capacitação anterior. Revisando e rediscutindo ações práticas apreendidas, formando ações de trabalho para a sua equipe ou na Unidade.

Consistindo em um trabalho estruturado com grupos ou equipes independentemente do número de vezes que o encontro acontecerá. Em um ambiente de aprendizagem para discussão das problemáticas que envolvem a instituição com foco primeiramente em pessoas e depois

em resultados, constituído intercaladamente após a capacitação programada dos cinco módulos do PDGL.

A oficina de trabalho deve ser realizada preferencialmente fora do ambiente institucional, permitindo maior possibilidade de aprendizado. Proporcionando um espaço de reflexão e um maior aprofundamento nas questões e temas propostos, onde se discute a liderança transformadora.

Objetivo da oficina

Internalizar e aplicar os conhecimentos aprendidos ao ambiente de trabalho, realidade vivenciada pelos setores e áreas da Unidade, de forma coletiva e socializada valendo-se das oficinas de trabalho como instrumento de aprendizagem prática.

Os módulos das oficinas foram constituídos com quatro encontros e intercalados com as capacitações. A primeira oficina liderança relacional com carga horária de 8 horas e as demais oficinas trabalhadas com 4 horas, em um total de 20 horas de vivências práticas, conforme apresentado no quadro a seguir:

Módulo de Capacitação	Oficina
I - Liderança compartilhada	Liderança relacional
II - Liderança colaborativa	
III - Competências conversacionais	Liderança escutativa
IV - Interação humana produtiva	Liderança interacional
V - Gestão de equipes - cocriação	Cocriação

Questões básicas

O trabalho se centraliza em torno de questões centrais, cuja elaboração acontece em um contexto social – trabalho em equipe. Qual o problema a ser resolvido, ou o processo a ser melhorado? As questões

a serem respondidas devem partir dos conhecimentos, experiências e percepções dos participantes. Pressupõe a participação efetiva de todos os envolvidos nas equipes.

É importante que sejam realizadas a partir de experiências estruturadas e relevantes para as equipes e que sejam aplicadas sem que ninguém se sinta constrangido ou ameaçado.

Questões para reflexões trabalhadas nas oficinas

- ✓ Relate suas experiências - as ações que você fez, para melhor comunicar com seu grupo/setor ou área, nos últimos meses? Quais os resultados percebidos no ambiente de trabalho?

- ✓ Relacione – os passos que você pode dar para aumentar o nível de colaboração junto a sua equipe?
- ✓ De que forma esses passos ajudarão a equipe?

✓

Ações que foram feitas para melhorar a comunicação com seu grupo/setor/ área, considerando o último treinamento, destacando os aspectos positivos e negativos encontradas nas suas relações interpessoais.

- ✓ Quais as ações que foram realizadas ou poderão ser realizadas para minimizar os efeitos dos aspectos negativos?
- ✓ Quase as ações que foram realizadas ou poderão ser realizadas para potencializar os aspectos positivos?

Imagens para ilustração visual da oficina

Oficina de trabalho, uma forma de construir conhecimento – articulação entre a teoria e a prática – a partir da reflexão e ação.



Figura 1. Área externa a sala de treinamentos fazenda modelo. Foto: José Roberto Freire (2016).



Figura 2. Sala de treinamento fazenda modelo. José Roberto Freire (2016).

Contexto técnico da oficina

Buscou trabalhar na oficina com os componentes da capacitação do PDGL, a liderança compartilhada, liderança colaborativa, Competências conversacionais, interação humana produtiva e gestão de equipes – cocriação, intitulando cada tema da oficina.

Oficina Liderança Relacional

A abordagem da oficina da liderança relacional assume que a liderança decorre das inter-relações entre diferentes dimensões no ambiente de trabalho, englobando além do indivíduo a organização, capazes de influenciar o papel do indivíduo na organização.

Oficina Liderança Escutativa

Ouvir com atenção sob o foco da capacitação das competências conversacionais partiu do princípio da liderança multifuncional, onde o líder com sua agenda toda ocupado encontra tempo e ouve seus colaboradores, busca extrair o melhor da atividade de trabalho.

Oficina Liderança Interacional

Buscar trabalhar uma aproximação da liderança compartilhada e colaborativa entre o indivíduo e a equipe, estimulando a mudança nos modelos mentais, refletindo sobre o saber o que motiva o comportamento humano e porque muda, enfatizando o alcance de resultados em equipe.

Liderança Cocriação

Trabalhar a dinâmica interativa na equipe e entre as equipes, movimentando as equipes o tempo todo, com união de ideias com as partes interessadas ou intervenientes, usando a inteligência coletiva para busca de soluções, como fazer juntos e chegar a um resultado das metas.

Formato da oficina

O formato de uma oficina pode ser uma palestra que tenha um tema a ser debatida, uma pesquisa sobre um determinado tema, uma atividade lúdica que leve a uma reflexão da equipe, uma simulação ou dramatização, quebra-cabeça, um jogo, uma leitura preliminar de um texto com uma proposta final da equipe. Procurando usar técnicas que favoreçam o diálogo.

A partir desses encontros e reflexões, as discussões se materializam em ações práticas, a serem cumpridas pelo próprio setor ou direcionadas aos demais setores, as quais poderão ser incorporadas como meta à Agenda de Prioridades da Unidade.

Metodologia da oficina de trabalho

Metodologia utilizada para mobilização das equipes nas oficinas foi fundamentada e adaptada da teoria *World Café*, intercalada entre os módulos de capacitação. *World Café* é um método de conversação que objetiva promover diálogo construtivos e troca de conhecimentos. O método foi criado por Juanita Brown e David Isaacs (2007), sendo que os autores evidenciam que a conversa é o processo central que impulsiona negócios pessoais e organizacionais.

No *World Café* os participantes sentam à mesa entre cinco a oito pessoas e após uma explicação geral sobre o processo de trabalho, seja iniciada uma conversação sobre o tema/questão. As ideias são anotadas (escritas) em um papel de *FlipChart* de cor branca ou as ideias podem ser desenhada. Se possível à mesa deve ter um toque especial de um café com papel e canetas para anotações das ideias surgidas.

Cada grupo escolhe um anfitrião que fará a anotação das ideias. Após cada rodada de discussão de vinte a trinta minutos de conversas no grupo, cada membro do grupo move-se para uma mesa diferente; sen-

do que o anfitrião da mesa não se move, permanece na mesa, detalha as discussões aos novos membros do grupo e anota as novas sugestões e assim sucessivamente durante todo o processo.

O número de rodadas é estabelecido pelo facilitador da oficina com base no tempo disponível, podendo haver duas ou mais rodadas. Pode ser a mesma questão ou tema para toda a rodada ou questões diferentes.

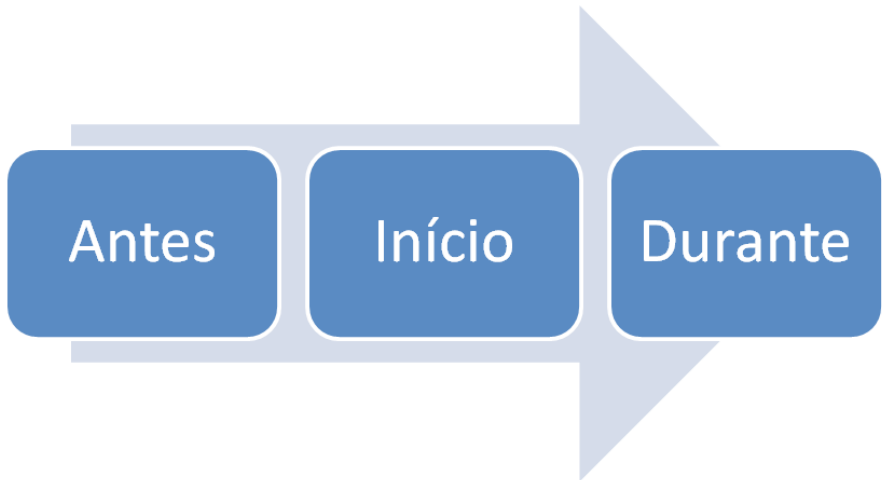
O *World Café* pode ser precedido de uma palestra com o tema e em seguida ir para discussão desse tema, depende do objetivo da oficina. O princípio dessa técnica é que as pessoas possuem o conhecimento e a criatividade para buscar a solução do problema e tenha um propósito muito claro, a percepção é coletiva Brown e Isaacs (2007).

Pressupostos da oficina

- Estabelecer o contexto;
- Criar um espaço acolhedor;
- Explorar questões significativas e objetivas;
- Estimular a contribuição de todos;
- Conectar diferentes pontos de vista;
- Escutar juntos para descobrir percepções;
- Que todos do grupo participem;
- Compartilhar descobertas coletivas.

Planejamento

O *World Café* deve ser preparado com cuidado, determinado de forma clara e qual o objetivo deve ser atingido, antes de ocorrer o evento, início ao evento e quando esta acontecendo o evento.



Antes:

- Escolha do facilitador – coordena a oficina e desenvolve o tema ou questão;
- Atenção: o Facilitador não participa dos grupos;
- Público alvo – pré-análise, quem participa;
- Escolha do tema em relação com o programa ou objetivo proposto;
- Escolha das questões;
- Escolha das técnicas;
- Escolha do local;
- Distribuição das mesas, se possível com toalhas, flores e *Coffee*;
- Escolha do material a ser utilizado;
- Preparar o local – ambiente interno e externo – recursos logísticos.

Início:

- Acolhimento aos participantes;
- Música ambiente;
- Lista de presença;
- Esclareça o propósito e a importância do encontro;
- Por que estamos aqui? Ou como você está hoje? Pergunta aberta - Rodada breve;
- Dividir o grupo e facilitar a interação (ideal grupo de 5 e 8 pessoas); e
- Atenção: não use gíria, chame pelo nome. A não ser que seja conhecido e comum a todos.

Durante:

- Técnica de atenção – story telling, filmes, jogos, apresentação da equipe, músicas, ilustrações;
- O tema em si – questões e técnicas;
- Definir um tempo para o tema ou questões, não exceda o tempo, é melhor terminar antes do que exceder;
- Revisitar cada equipe – Lembre-se: o corpo fala.
- Ficar atento ao que é exposto – verbal e não verbal. Assegure que todos os participantes tenham uma participação ativa;
- O grupo deve listar o aprendizado ou a discussão;
- Fechamento da oficina – palavras a todos, como se fosse uma avaliação do encontro ou novos rumos – breve;
- Fechamento final, breve – agradeça a participação de todos.

Dica Checklist

Faça um checklist, isto é uma lista de verificação ou de controle para que nada seja esquecido e mantém o foco no resultado a alcançar da capacitação. Pode ser útil não só no ambiente de trabalho como na vida pessoal.

No.	Relação	Confere
01	Local, data e hora	
02	Comunicar aos participantes	
03	Quadro de escrita	
04	Flipchart	
05	Papel A4	
06	Caneta	
07	Caneta ponta porosa – cor azul, preta, vermelha e verde.	
08	Bloco de notas	
09	Material para identificação da mesa	
10	Material para identificação do grupo	
11	Toalha de mesa	
12	Outros:	

Proposta de ações de trabalho das oficinas

“Os resultados de uma organização são determinados através de redes de compromissos humanos, nascidos em redes de conversas”.

Fernando Flores, Pensador e ex-ministro chileno.

Ações extraídas com base nas anotações discutidas nos grupos das oficinas realizadas:

1. Desenvolver ações de integração de equipe.

2. Reconhecer a necessidade da responsabilidade compartilhada.
3. Enfatizar e estimular o diálogo/comunicação entre as equipes.
4. Ampliar o feedback e deixar claro o que se espera acompanhando a realimentação.
5. Ouvir mais a equipe.
6. Buscar caminhos para manter um “canal aberto”.
7. Desenvolver mais interação nas ações com as equipes.
8. Aprimorar e acompanhar as ações entre grupos.
9. Aprimorar o planejamento e gestão.
10. Desenvolver líder ação.
11. Aplicar a escuta ativa.
12. Compartilhar os resultados alcançados.
13. Analisar o ambiente externo, do grupo, do futuro, planejamento e acompanhamento.
14. Clarificar a finalidade das ações, Inter-relação e interdependência.
15. Desenvolver ambiente com relação de confiança e imparcialidade.
16. Considerar e perceber o lado pessoal de cada um.
17. Ser mais colaborador.
18. Delegar com solidariedade - tornar protagonista.
19. Definir as metas com a equipe (planejamento participação).
20. Ser cortês.
21. Colaborar com o aprimoramento profissional e pessoal.
22. Identificar e analisar as inferências com questões pessoais, cuidar com a maneira da fala/ conversas, para não interferir no trabalho exageradamente.
23. Considerar com os colaboradores as habilidades e áreas de interesse.

24. Estimular o empoderamento (Sentir parte).
25. Tentar relacionar com as pessoas que tem menos afinidade.
26. Identificar e analisar os problemas individuais na execução que podem afetar outros.
27. Participar no planejamento facilitar o envolvimento (diminuir a necessidade de cobrança).
28. Dar retorno do que já foi executado (aponta ou elogia).
29. Mostrar resultados do trabalho para quem executar (transferência de tecnologia interna).
30. Mostrar a equipe o sucesso no alcance dos resultados (ex: metas)
31. Convencer pelo exemplo.
32. Desenvolver reuniões mais curtas com pautas mais definidas.
33. Procurar dar mais atenção aos pontos positivos. Minimizando a parte negativa.
34. Simplificar o processo para facilitar acompanhamento.

Resultados esperados

- ✓ Maior envolvimento dos supervisores e colaboradores
- ✓ Assumir mais responsabilidades
- ✓ Resultados sendo atingidos de forma mais efetivos
- ✓ Preocupação e participação nos resultados
- ✓ Posicionamento e responsabilidade da equipe
- ✓ Comprometimento
- ✓ Percepção de um “canal aberto” na comunicação
- ✓ Interdependência positiva

- ✓ Melhorias no relacionamento entre grupos
- ✓ Melhoria do alcance de resultados
- ✓ Melhorias da governança
- ✓ Evolução de liderança
- ✓ Líder ser mais produtivo e melhorar o tempo de resposta para a equipe
- ✓ Delegar mais e promover o empoderamento dos indivíduos
- ✓ Ouvir mais a equipe, ter mais realimentação
- ✓ Melhorar a comunicação
- ✓ Reconhecimento do indivíduo ou equipe
- ✓ Fortalecimento da visão da equipe
- ✓ Percepção do comportamento do supervisor
- ✓ Nivelamento de assuntos

Propósitos

1. Gestores líderes da Unidade Embrapa Gado de Corte capacitado para melhorar o gerenciamento do tempo, priorização das atividades/problemas e foco na execução/solução.
2. Processos analisados criticamente e melhorados com o objetivo da simplificação eliminando etapas e formulários desnecessários.
3. Criar metodologia de registros dos momentos de cocriação.
4. Desenvolver a cultura da excelência por meio do engajamento, comprometimento, responsabilidade e pro-atividade.

5. Reconfiguração do “layout” dos espaços de trabalhos para favorecimento das discussões em grupo.
6. Ser transparente e imparcial para fortalecer a confiança nas relações interpessoais.
7. Reconhecer e evidenciar os comportamentos, com agilidade, visando à promoção da meritocracia.
8. Gestores líderes da Unidade Embrapa Gado de Corte capacitado para liderar suas equipes com foco no inter-relacionamento das pessoas gerando maior comprometimento e confiança no ambiente de trabalho.

Considerações finais

Ao finalizar as capacitações do PDGL foi aplicado um questionário de diagnóstico adaptado de Araújo e Gava (2012), para analisar a capacidade proativa do grupo de gestores líderes que passaram pelo processo de capacitação dos cinco módulos e quatro oficinas.

As questões foram respondidas individualmente considerando o momento atual da empresa, agrupadas em uma escala de concordância de 5 pontos. Onde a marcação 1 ou 2 discordo parcialmente ou totalmente entende-se que as práticas descritas, nunca ou quase nunca ocorreu ou nada mudou na Unidade. Concordo parcialmente (4) ou totalmente (5), entende-se que as práticas das ações quase sempre ou sempre ocorrem. E a marcação de número 3, Não concorda e nem discordo.

Pelos resultados apresentados em percentual de concordância e discordância e em análise com a avaliação tipológica verificamos que o grupo apresenta maturidade profissional de 68% de capacidade proativa de forma geral.

Nas questões apresentadas no diagnóstico, observa que há necessidade de alguns pontos a serem melhorados em termos das dimensões comportamentais do diálogo com as equipes e a prática das ações em que pretende atuar.

Na literatura de um modo geral liderança é definida como uma influência interpessoal, realizada com diálogo e compartilhamento. Na qual o líder age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa de maneira intencional, exercida em dada situação. A questão que aborda este assunto apresentou um alto percentual de discordo e nem concordo, em que o grupo de gestores líderes ainda encontra dificuldades em dar o Feedback e discutir os erros com seus colaboradores.

Referências

ARAÚJO, L e GAVA, R. **Empresas proativas: como antecipar mudanças no mercado**. São Paulo: Elsevier, 2012.

BROWN, J.; ISAACS, D. **O World Café: dando forma ao nosso futuro por meio de conversações significativas e estratégicas**. São Paulo: Cultrix, 2007.

CHANLAT, Jean-François (org) **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.

ECHEVERRIA, R. **Ontologia del lenguaje**. Sabtiago: Domen, 2003.

GEORGE, B. **Autentic Leadership: rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value**, Jonh Wiley & Sons. 2003.

KOTTER, John P. e COHEN, Dan S. **O Coração da Mudança: transformando empresas com a força das emoções**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MANDELLI, Pedro. **Muito Além da Hierarquia: Revolucione sua performance como Gestor de Pessoas**. São Paulo: Gente, 2010.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes: Estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2003.

SCHIRATO, M.A.R. **O feitiço das Organizações: Sistemas imaginários**. São Paulo: Atlas, 2004. 150p.

TANURE, B. Qual o tipo de líder é realmente transformador. **Revista HSM**. Acesso em 10/08/2016. Disponível <<http://www.revistahsm.com.br/lideranca-e-pessoas/lider-transformador-para-valer/>>

ULRICH, D.; ZENGER, J.; SMALLWOOD, N. **Liderança orientada para resultados: como os líderes constroem empresas e aumentam a lucratividade**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.



Gado de Corte

CGPE 14115



MINISTÉRIO DA
AGRICULTURA, PECUÁRIA
E ABASTECIMENTO

